

EL DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO TERRITORIAL: CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

THE DESIGN OF TOURIST PRODUCTS IN THE CONTEXT OF THE TERRITORIAL DEVELOPMENT: METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS

Dr.C. Néstor Lázaro Moreno Delgado (0000-0002-4354-7570), Universidad de Matanzas,

nestor.moreno@umcc.cu

Resumen

La formulación y ejecución de proyectos de desarrollo local que incluyan entre sus objetivos la prestación de servicios turísticos, requiere de conocimientos específicos sobre las características del diseño de productos en la actividad turística. En tal sentido, el presente trabajo se propone considerar la interrelación que existe entre el proceso de diseño de productos turísticos y los requerimientos que contempla la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo local, a través del tratamiento del enfoque metodológico que guía el diseño de nuevos productos turísticos, bajo la lógica de la creación de valor para el cliente. En las valoraciones realizadas se destacan las implicaciones de las diferentes etapas del diseño de productos, en tanto resultados que constituyen información a incluir en los acápites que exige la elaboración y posterior control del proyecto.

Palabras claves: desarrollo territorial; diseño de productos turísticos; proyectos de desarrollo local

Summary

The formulation and execution of projects of local development that include among their objectives the benefit of tourist services, require of specific knowledge on the characteristics of the design of products in the tourist activity. In such a sense, the present work intends to consider the interrelation that exists among the process of design of tourist products and the requirements that it contemplates the formulation and execution of projects of local development, through the treatment of the methodological focus that guides the design of new tourist products, under the logic of the creation of

value for the client. In the carried out valuations they stand out the implications of the different stages of the design of products, as long as results that they constitute information to include in the paragraphs that it demands the elaboration and later control of the project.

Keywords: *design of tourist products; develop territorial; projects of local development*

I. Turismo y desarrollo territorial en la política económica y social cubana

En los documentos programáticos que han sustentado la toma de decisiones a mediano y largo plazo del Estado cubano durante la década pasada, y que trazan el rumbo de la actual, el desarrollo territorial, quien tiene como centro dinámico a los recursos y capacidades de lo local (identificado este nivel con el municipio, en vínculo e interacción con los niveles provincial y nacional), se ha enfocado como la piedra angular de la política económica y social del país en los años venideros.

Dicho enfoque del desarrollo territorial amplía y consolida su carácter programático en la “Conceptualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista”; el “Plan de Desarrollo Económico y Social Hasta 2030” y los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 -2021” (lineamiento 17), documentos emanados todos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, y los Lineamientos 2021-26 actualizados, aprobados en el VIII Congreso.

A su vez, se conforma su base normativa con la aprobación en 2019 de la nueva “Constitución de la República”; la publicación en 2020 de la “Política para Impulsar el Desarrollo Territorial” y el Decreto No. 33 del 2021: “Para la Gestión estratégica del Desarrollo Territorial”; con las Resoluciones No. 29 y su Anexo; 114 y 147 que lo implementan, emitidas por los Ministerios de Economía y Planificación, el de Finanzas y Precios, y el Banco Central de Cuba respectivamente.

De acuerdo a lo concebido en la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial, el desarrollo local constituye una política pública de importancia estratégica, formando parte del Plan de Desarrollo Económico y Social Hasta 2030, considerándose como un eje central y articulador de los gobiernos a nivel municipal y provincial, a través del cual se concreta la concepción territorial del desarrollo (MEP, 2020).

Dentro de las consideraciones que aparecen en la Política para el Desarrollo Territorial (MEP, 2020, p.3) se define al desarrollo local:

como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas,

socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.

En esta concepción –tal como se refleja en la cita–, las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM)/Provincial (EDP), constituyen el eje que debe dirigir la toma de decisiones sobre el asunto, y los proyectos de desarrollo local, la vía para concretar las transformaciones que demandan los territorios en pos de alcanzar las metas deseadas en tanto concreción del cambio. De esta manera, en el artículo 16.1 del Decreto 33, se les concibe a éstos como: “...un conjunto de esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población” (Consejo de Ministros, 2021, p.1298)

Además, en la Política, documento ya referido antes (MEP, 2020), y en la Resolución 29 del 2021 y su Anexo (MEP, 2021), donde se recogen las bases generales del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, se hace alusión explícita a los componentes de la EDM, precisándose que desde el punto de vista lógico se componen de líneas estratégicas, políticas públicas locales, programas y proyectos, planteándose a manera de propuesta para su diseño, una guía que contempla un recorrido de 6 etapas con 25 pasos. Específicamente en la tercera etapa, de “Propuesta y Aprobación”, deben formularse las líneas estratégicas, las políticas públicas locales, los programas y los proyectos de desarrollo local. Esta etapa central de la formulación es antecedida, por otras dos etapas: la de “Preparación” y la de “Análisis y Diagnóstico”, y sucedida a su vez por la “Proyección y aprobación de programas e identificación de proyectos”; la “Implementación” y la del “Monitoreo y evaluación”.

Ubicado así el lugar de los proyectos de desarrollo local dentro de la formulación de la Estrategia de Desarrollo Territorial y también en la implementación, vale añadir que se les clasifica en cinco tipos: a)- Económicos-productivos; b)- Socioculturales; c)- Ambientales; d)- Institucionales y e)- Investigación, desarrollo e innovación (MEP, 2020; 2021).

Por otro lado, el expediente a presentar por aquel que promueva o pretenda presentar un proyecto de desarrollo local, el cual acompaña a la solicitud que se realiza ante el gobierno municipal, debe contener los apartados siguientes (Consejo de Ministros, 2021, p.1299):

a) Datos generales del proyecto;

- b) Diagnóstico del problema o de la situación a resolver;
- c) Justificación y propuesta de actuación;
- d) Objetivos, resultados y beneficios esperados;
- e) Cronograma de actividades;
- f) Monto y fuente de recursos financieros; y
- g) Factibilidad económica, social o ambiental.

Por el propósito que persigue el trabajo que aquí se presenta, es importante subrayar que tanto en la “Política para impulsar el desarrollo territorial” (MEP, 2020), como en el Decreto 33 del 2021 (Consejo de Ministros, 2021), se resalta la importancia de formular proyectos vinculados al turismo, allí donde existan recursos que permita tales emprendimientos. En tal sentido, se reconoce explícitamente que, dentro de los proyectos económico-productivos, los Consejos de Administración Municipal o si alcanza el nivel provincial (el Consejo Provincial), deben fomentar la gestión de proyectos de turismo local sostenible, aprovechando la presencia de recursos y atractivos turísticos con su potencialidad para generar encadenamientos productivos.

Al considerar las potencialidades del turismo como actividad propiciadora del desarrollo local, debe destacarse su carácter multidimensional en tanto es un fenómeno complejo con características económicas, políticas, sociales, culturales, estéticas, ecológicas, biofísicas y educativas (Moreno 2008, citando a Consejo Internacional sobre Monumentos y Sitios- ICOMOS, 1999). Ello indica sus enormes posibilidades para generar múltiples implicaciones más allá de su reconocido efecto multiplicador desde el punto de vista económico, dada su incidencia de “tracción” sobre otras actividades productivas de bienes y servicios, en tanto que también hace pensar en la variedad de aspectos a atender para fomentar su sostenibilidad por las contrariedades que pueden presentarse en su expansión.

De lo expresado anteriormente, destaca su capacidad intrínseca para generar encadenamientos productivos con efectos territoriales (y sus exigencias para recabar la interrelación multiactoral), involucrando la cooperación intermunicipal; a la vez que indica su carácter para ser atendida como una línea estratégica en el desarrollo provincial e incluso la necesidad de coordinación con el nivel nacional.

Dado lo tratado hasta aquí sobre las características de la actividad turística; la naturaleza peculiar de la mezcla de servicios que la componen y su interrelación, junto a la complejidad de sus implicaciones en el territorio, hace que se concuerde con la opinión de (Castro y Vázquez, 2020), en cuanto al carácter híbrido (de acuerdo a la clasificación que se les da a nivel normativo) que le podría ser inherente a los proyectos. Precisamente es esta peculiaridad la que caracteriza al emprendimiento de desarrollo local con vocación turística, pues supone crear y ofertar servicios que alcanzan no sólo una connotación económica irrenunciable allí donde existan recursos con potencialidades, sino también su fuerte connotación sociocultural, ambiental, incluso a nivel institucional, junto a las oportunidades de innovación que puede aprovechar el diseño/rediseño de productos turísticos. Ello también explica los matices de múltiples interrelaciones que complejiza la cadena de relaciones de un proyecto turístico, diferenciándolo de proyectos de otra índole.

Esta complejidad relatada que le es inherente a la actividad turística, también saca a primer plano la necesidad de crear capacidades territoriales para hacerla sostenible en el nivel municipal y en las coordinaciones intermunicipales, incluso con entidades cuyas acciones tienen un alcance regional o nacional.

Este trabajo se propone precisamente, considerar algunas de las cuestiones a tener en cuenta a nivel de conocimiento a dominar y compartir cuando la tarea propuesta es emprender un proyecto que se disponga a ofrecer servicios turísticos. Tal propósito toma en cuenta la prioridad de crear capacidades a partir del conocimiento y la generación de oportunidades para la innovación (Núñez; Fernández y Aguilera, 2021), pues en el caso de un emprendimiento turístico como proyecto de desarrollo local, las partes o aspectos que debe contener el expediente que recoge su formulación, pero también su implementación y monitoreo, radican, se determinan y son explicadas si se sigue la lógica del diseño/rediseño o desarrollo de nuevos productos, como también se le denomina en los textos de mercadotecnia.

Por tanto, el autor de este trabajo considera que la lógica del diseño de productos bajo el enfoque de marketing y especialmente de productos turísticos (sus partes: etapas, fases y pasos) es condición que permite poder avanzar en lo normado en los documentos citados arriba sobre la formulación del proyecto. De esta manera, se trata aquí de llamar la atención en cuanto a que fundamentar y explicar razones; causas en el caso del diagnóstico del problema o de la situación a resolver; de la

justificación y del planteamiento de los objetivos, resultados y beneficios esperados, así como del cronograma de actividades; el análisis de factibilidad económico-financiero, social y ambiental, además del arranque, puesta en marcha y seguimiento del proyecto, pasa y tiene un sostén en las tareas que le son propias al desarrollo de nuevos productos o al rediseño de los ya existentes. El acápite que sigue trata de fundamentar esta consideración.

II. La interdependencia entre la concepción e implementación del proyecto de desarrollo local con fines turísticos y la lógica del diseño de productos

El diseño o desarrollo de productos ocupa un lugar central dentro de cualquier proyecto que se proponga brindar servicios turísticos, a partir de la existencia en el territorio de recursos naturales o culturales con potencialidades de poder atraer la atención de visitantes nacionales o extranjeros. En este sentido, resulta muy importante desde el punto de vista metodológico entender que la posesión de recursos valiosos por sus atributos naturales o culturales que distinguen e identifican a un sitio, es condición necesaria pero no suficiente para crear una oferta disfrutable por personas de fuera de la localidad.

Como fundamentación de la aseveración realizada antes, es importante traer a colación y resaltar el punto de vista de Serra y Pujol (2001, p.62), autores que plantearon su importancia. Según su consideración, para lograr que los recursos propios, “auténticos”, de un territorio sean atractivos, se necesita “valorar los recursos, convertirlos en productos, *adecentarlos* para que sean conocidos, vendidos, consumidos, disfrutados, extendidos, vividos”.

Lo planteado en el párrafo anterior, sondea lo que se ha dado en llamar la “puesta en valor”, proceso que abarca el proceso de conversión de los recursos en producto, lo cual supone todo aquello que cree las condiciones para que los mismos sean disfrutados, a partir de los beneficios generados para el público visitante. La figura 1 representa las ideas recogidas con anterioridad.

Aquel territorio (corresponda a un municipio o a la interdependencia o cohabitación de dos o más de ellos), con la posesión de recursos patrimoniales valiosos (materiales e inmateriales y su lógica interacción en cuanto a la identidad e imagen), que pretenda enrumbar un proyecto de desarrollo local con fines turísticos, de una u otra manera deberá seguir la lógica de la puesta en valor, de valorizar o dar valor a estos recursos como vía de su conversión en productos turísticos.

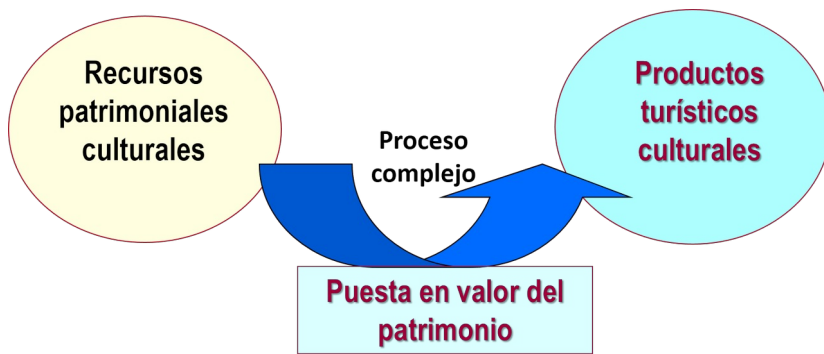


Figura 1: De los recursos patrimoniales al producto turístico cultural.

Fuente: elaboración propia, con base en las ideas consideradas en Moreno (2008, pp. 43-44).

La literatura sobre el diseño de productos en general y de productos turísticos en particular es profusa y a pesar de las variantes aportadas que enriquecen el análisis metodológico del tema, una revisión del estado del arte sobre el asunto, puede señalar una tendencia, una línea preponderante, que independiente de los aportes particulares, “dibuja” o representa lo que Kotler y Keller (2012, pp. 33-34) enfocan como *el proceso de creación y entrega de valor para el cliente*. No por gusto se ha etiquetado y generalizado en el caso de la creación de servicios turísticos, la expresión de *puesta en valor del patrimonio*.

Aquí vale aclarar, aunque pudiera darse como algo conocido para algunos lectores, que el enfoque que sustenta la categoría *valor* en la orientación de marketing es el de los economistas neoclásicos, el cual se deriva de las circunstancias de la demanda, centrandó su esencia en los actos de intercambio y consumo. Tal como es tratado en este enfoque, el valor tiene su base en las estimaciones del consumidor acerca del nivel de satisfacción o beneficio que le reportará el bien o servicio que se dispone a comprar. Concretamente, Kotler y Keller (2012, p. 33) opinan que “el objetivo de cualquier negocio es entregar valor al cliente con un beneficio”, visto el valor o beneficio como el saldo neto esperado por el cliente acerca del valor total que espera recibir del bien o servicio (las ventajas/beneficios) y los costos totales en que tiene que incurrir para conseguirlo, donde los beneficios no sólo son funcionales, sino también simbólicos y vivenciales (muy importante y ajustable a los servicios turísticos, pues los mismos tienen una sustancial carga experiencial); y los costos no se limitan a los monetarios, sino que incluye el tiempo y los costos físicos y psicológicos.

En este modelo entonces, se representa un negocio o emprendimiento, como una síntesis de actividades que se realizan para diseñar; producir (o llevar a cabo la *servucción*); comercializar; entregar y apoyar el producto, las cuales conforman la *cadena de valor*.

Este panegírico teórico trata de fundamentar la manera en que el marketing actual explica ¿cómo deciden los clientes?, respondiendo que, en entornos competitivos, los clientes se deciden o compran al negocio o empresa que les proporcionan las máximas expectativas de valor (Kotler y Keller, 2012). De esta manera, el enfoque metodológico que se representa en la figura 3, tiene su basamento en la secuencia de entrega de valor. La secuencia comprende tres fases (ver figura 2): 1- la selección o elección del valor (integrada por la segmentación del mercado, la selección del público objetivo y el posicionamiento); 2- la de proveer o crear el valor (que comprende el desarrollo del producto, la prestación del servicio: la *servucción* u operatoria del servicio, la fijación del precio y la distribución); 3- la comunicación del valor (publicidad; promoción de ventas; fuerza de ventas; relaciones públicas y marketing directo).

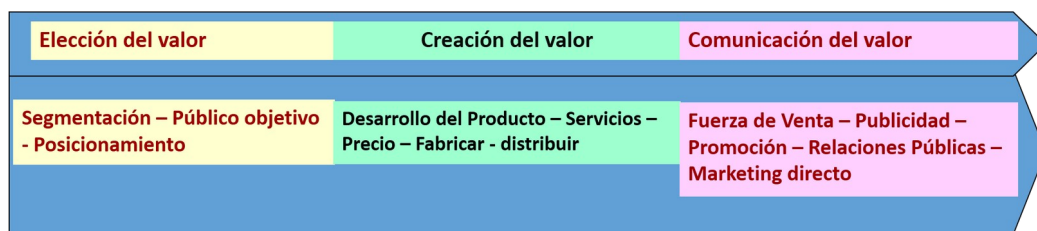


Figura 2: el proceso de creación de valor para el cliente

Fuente: elaboración propia en base a los postulados planteados por Kotler y Keller, 2012, p. 34).

Sobre estos fundamentos teóricos se erige el enfoque metodológico para el diseño o desarrollo de nuevos productos, que según se considera en este trabajo, se superpone y orienta la realización de las fases formalizadas (normadas) de la formulación de un proyecto de desarrollo local, las cuales fueron referidas en el apartado I.

Etapas de la metodología para el desarrollo de nuevos productos turísticos.

Etapa 1: - *¿Para quién se diseña el servicio?* Identificar el público objetivo (segmento; conglomerado; nicho de mercado) al que irá dirigido el servicio.

Etapa 2: - *¿Con qué recursos y capacidades se cuenta para diseñar el servicio?*

Etapa 3: - *Fijar una posición: posicionamiento.*

Etapa 4: - *Fases del diseño del producto o servicio propiamente.*

Dentro de los propósitos de esta monografía no está explicar exhaustivamente el contenido de dichas etapas, que por demás encuentran su explicación (técnicas y herramientas para aplicarlas), en cualquier tratado de marketing o de marketing turístico específicamente. Por esa razón, se dará una breve explicación en la medida que resulte necesaria para fundamentar las implicaciones que tendría su realización, en función de plantear la formulación de un proyecto turístico de desarrollo local y su implementación o seguimiento.

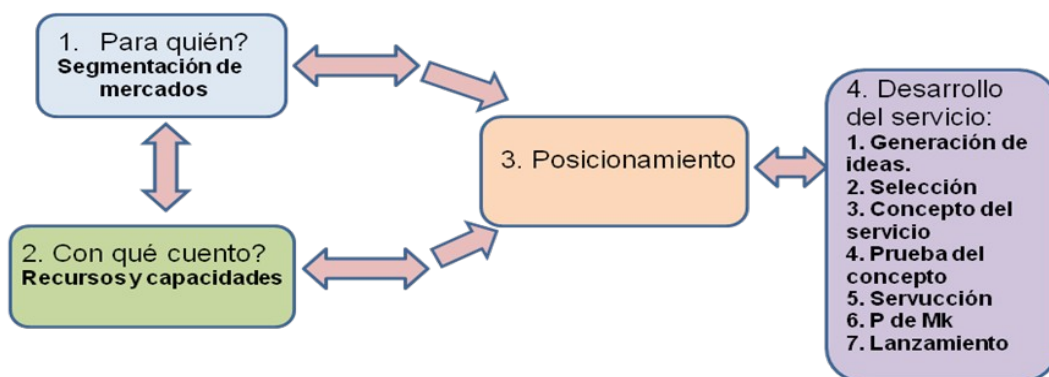


Figura 3: Esquema general de las etapas que conforman el desarrollo o diseño de productos turísticos

Fuente: elaboración propia en base a las ideas consideradas en Moreno (2008, pp. 56-58).

Nota: aunque los números consecutivos de las etapas indican una relación secuencial, las flechas de doble punta significan que hay una interrelación entre las etapas y sus fases y pasos, que exigen una retroalimentación y en ocasiones una vuelta atrás para garantizar la eficacia del proceso.

Etapa 1: *¿Para quién se diseña el servicio?* Identificar el grupo (segmento; conglomerado; nicho) de mercado al que irá dirigido el servicio:

Propósito de esta etapa: determinar a partir del conocimiento de los consumidores/usuarios (actuales y/o potenciales), quién será el público objetivo para el cual se diseña el servicio y en consecuencia, trazar una estrategia comercial ajustada a sus necesidades y deseos. Desde el

enfoque de orientación al mercado, de lo que se trata, es de realizar el proceso básico y esencial de cualquier estrategia de mercadotecnia: el proceso de segmentación y selección del público objetivo. Aquí se parte del supuesto (que es preciso demostrar y comprobar durante la exploración del entorno y de los usuarios potenciales de las prestaciones a crear), que los consumidores difieren: son diferentes de acuerdo a variables socio-demográficas (edad; sexo; ciclo de vida: personal y familiar; lugar de residencia o de procedencia); a variables socioeconómicas (nivel de ingresos; ocupación; estatus social); a variables socio-psicológicas (comportamiento ante el producto: motivos, percepciones, actitudes). En tal sentido, es preciso indagar e identificar, la existencia de segmentos de mercado, de grupos, conglomerados que tienen una respuesta homogénea a la hora de escoger, de preferir, de relacionarse con el producto / servicio y que a la vez difieren de otros grupos, de manera de seleccionar, para quién o quiénes se diseñará el servicio.

En resumen, emprender un estudio de segmentación de mercados, persigue como objetivo principal conocer el mercado, esto es: identificar qué quieren o desean los consumidores del producto /servicio, o cómo se comportan en relación al mismo; agruparlos de acuerdo a la similitud de su condición, estatus o comportamiento; elegir (el) o (los) segmentos (meta), y estimar su tamaño; describirlos, de manera de conformar una estrategia de comercialización para atraerlos, atenderlos y servirlos. En cada uno de estos pasos, en especial en los dos primeros, la decisión que se adopte debe tener en cuenta los recursos y capacidades de la empresa o emprendimiento que se proyecta y en especial del territorio, de manera de concordar y suponer las condiciones que permitirán garantizar las necesidades de los segmentos que resulten escogidos (de la estrategia de cobertura del mercado que se decida).

De esta forma, al identificar el público objetivo a través de una investigación exploratoria como mínimo, que permita dilucidar grupos diferentes de compradores y hacer la selección del mercado a atender, tiene incidencia en todas las partes a fundamentar del proyecto: desde el diagnóstico del problema a resolver u oportunidad a aprovechar, pasando por la justificación, los objetivos a lograr y los resultados esperados, el cronograma de actividades hasta la determinación de la factibilidad económica, social y ambiental. Además, poder lograr niveles de satisfacción durante la operatoria del servicio, encuentra sus cimientos en tener claro a quién se le prestará el servicio y una

caracterización de su comportamiento: quién compra; cuánto compra; dónde compra; cuándo compra; cómo compra.

Tener claridad sobre el público meta del servicio, permite además estimar el tamaño del mercado, cuestión básica para poder realizar estimaciones de ingreso, lo cual es un insumo esencial en la determinación de la factibilidad económica.

Una vez que se ha determinado *para quién se diseña el producto/servicio* (etapa 1 de la metodología y punto de partida básico si se sigue un enfoque basado en la orientación al consumidor), las etapas que siguen quedan condicionadas por la misma, y por tanto partirán de considerar lo decidido. Es importante insistir en que la realización del proceso de segmentación, no importa el nivel de complejidad que tenga, debe tener en cuenta los recursos y capacidades de la empresa/territorio, para satisfacer las necesidades de los segmentos que resulten escogidos.

Etapa 2: ¿Con qué cuento? (Recursos y capacidades):

Propósito de esta etapa: listar, recapitular los recursos y capacidades (reflexionando o valorando su capacidad de atracción, funcionalidad y/o capacidad de prestación) y confrontarlos con lo que quiere y espera recibir del servicio el mercado meta (deseos, preferencias beneficios buscados), de manera de ir generando información clave para determinar el posicionamiento (próxima etapa), e ir facilitando las fases del diseño del nuevo producto.

Así, deberán listarse o recapitularse, 1). - los recursos patrimoniales materiales (tangibles) e inmateriales (intangibles), valorando su capacidad de atracción; 2). - El soporte físico: infraestructura, equipamientos y productos; 3). - Clasificar el personal de la empresa en función de la relación con el usuario del servicio.

Un aparte merece el tratamiento de la capacidad de atracción de los recursos patrimoniales del territorio: en este paso, se trata de medir la capacidad de atracción de los recursos patrimoniales del territorio, o de la instalación, si es un lugar a donde acuden los visitantes por sus valores patrimoniales, tratándolo como un conjunto patrimonial. El proceso de valoración de los recursos se lleva a cabo mediante la utilización de diferentes criterios. A partir de dicho análisis es factible dilucidar la aptitud e idoneidad que tienen los recursos patrimoniales como atractivos para satisfacer los deseos del público objetivo, y, por tanto, para acoger o realizar determinadas actividades que sean coherentes y respondan a dicha cuestión.

Etapa 3: Posicionamiento:

El posicionamiento es entendido como el conjunto de percepciones que tienen los consumidores sobre una marca o producto (bien o servicio) en relación a otras marcas o productos del mercado o, incluso, en comparación con los que son ideales para ellos. De manera general, las organizaciones de servicios han de gestionar su estrategia de posicionamiento, ofreciendo un producto diferenciable a sus clientes (que logre ser diferenciable y distinguible de otros productos/servicios en las percepciones y representaciones mentales del público objetivo seleccionado). Así, se trata de identificar los atributos que el mercado objetivo más valora en el tipo (o tipos) de servicio(s) prestado(s) por el negocio o emprendimiento, y hacer de ellos el eje y guía de la estrategia de mercadotecnia, en especial, del diseño del servicio y de las otras variables (precio, distribución y del mix de comunicación: publicidad; promoción de ventas; personas -fuerza de ventas y de prestación-; marketing directo).

Para formular e implementar las decisiones de posicionamiento, se necesita de información sobre los atributos más valorados por el público objetivo en el tipo de servicios que pretende ofrecer la empresa (o en aquellos que constituyan productos/servicios sustitutos) y recabar un análisis de la oferta competidora y de las organizaciones que la producen, por ello hay que recurrir a la investigación de mercado y hacer uso de la misma. En tal sentido pueden distinguirse dos momentos o fases en su realización con sus respectivos pasos: 1.- Plantear el mapa de posicionamiento; 2.- Selección de los factores o atributos que conformarán el eje o guía de la estrategia de posicionamiento del producto/servicio.

Etapa 4: Desarrollo o diseño del servicio propiamente: esta última etapa, tal como aparece representada en color violáceo en la figura 3 (esquema general de la metodología), aborda el diseño del servicio propiamente y por tanto las fases y pasos que llevan a la concepción del servicio y su concreción posterior como oferta. De tal manera, la misma va desde la generación de ideas concerniente al servicio que se espera diseñar, pasando por su selección y la definición del concepto y su test o prueba, lo cual constituyen pasos claves del proceso. Luego continúa con la propuesta de la estructuración del servicio (la propuesta de *servucción*), hasta pasar a la consideración de la estrategia de comercialización y su lanzamiento.

Sobre la generación de ideas: La generación de ideas sobre nuevos productos/servicios, es concebida como un momento que inicia el proceso de innovación y que necesita de la creatividad de los que la dirigen y participan en ella. Las ideas se enfocarán en los atributos que deben caracterizar al producto/servicio y tratándose de un servicio, a la conformación del servicio básico y de aquellos que lo complementarán. Las mismas deberán ser filtradas o tamizadas de manera que se disponga de aquellas que se destaquen por su singularidad y posibilidad de aprovechamiento inmediato.

Creación del concepto del nuevo producto: esta es una fase clave en el diseño del producto, pues en ella toca determinar de forma clara, de qué producto se trata, precisando sus características o atributos en congruencia con el grupo de compradores a las cuales irá destinado y la tecnología que debería utilizarse para su producción o prestación. Es necesario refinar la idea o idea(s) seleccionadas, con el propósito de definir las características del servicio básico y de los servicios adicionales que se propone ofrecer al público objetivo.

Para poder especificar de forma clara y completa de qué producto/servicio se trata (en tanto característica esencial del *Concepto*), es necesario definir la estructura del mismo en cuanto al servicio básico o fundamental que presta y los servicios adicionales (periféricos y complementarios).

Como se señalaba antes, en cada caso es necesario destacar los atributos de la prestación, cuestión que se deriva de los recursos y capacidades que se poseen: recursos patrimoniales y su capacidad de atracción; otros recursos (tecnologías); personas y sus competencias, que en su combinación caracterizan lo que le es propio al servicio, que a la vez es fuente de un beneficio o utilidad desde el punto de vista del cliente.

La presentación del concepto del producto/servicio a las partes interesadas pertinentes (internas y externas), consiste en una declaración escrita donde se describa abreviadamente los atributos del servicio y los beneficios que significan para el público objetivo en concreto.

Test o prueba del concepto definido: la prueba del concepto del servicio supone dos momentos: 1.- La evaluación de la opinión de clientes finales e intermedios, esencialmente, pero también de otras partes interesadas como pueden ser expertos en el tipo de servicio de que se trate. 2.- Determinar su viabilidad económica, ambiental y social. Es importante precisar, que si el test indicara que en algunos de los aspectos que se evalúan el *Concepto* no resultara viable, habría que volver a revisar

su definición, incluso volver a las ideas seleccionadas y recapitular la creación del concepto para mejorar su concepción en aquel aspecto en que la prueba mostrara su inviabilidad.

Como puede apreciarse, ya desde la definición del concepto de producto es necesario determinar su viabilidad económico-financiera, de manera de hacer las correcciones o cambios necesarios en caso de no resultar viable. Asimismo, la medición de la viabilidad económico-financiera del concepto, parte de considerar la estimación de las ventas que se obtendrían al comercializar el servicio que el mismo describe, cuestión que como ya se explicó en la atapa 1, puede derivarse de la información que provee la determinación del público objetivo en el análisis de segmentación.

Disponiendo de esta manera de las ventas estimadas, y con la posibilidad de estimar los costos ligados a la prestación del servicio, se determinarían los beneficios que se obtendrían. Una de las técnicas a emplear sería la de la *Estimación de la relación costo-beneficio*. Dicho análisis debe ser complementado con la valoración de la rentabilidad del servicio, utilizando algunos de los métodos de evaluación financieros que consideran el valor del dinero en el tiempo (Valor Actualizado Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación (PR) que se derivan del análisis del flujo de caja/efectivo (Moreno, 2008).

La estructuración del servicio o *servucción*: se trata de considerar y representar la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos necesarios para la prestación de un servicio de características comerciales y calidad predeterminadas. Dicho propósito requiere ampliar y especificar lo aportado en la *definición del concepto* describiendo las operaciones de servicio.

Dado que el servicio a diseñar (o a rediseñar), "es un proceso, o un desempeño, más que una sólo una cosa, en el que los clientes están considerados en mayor o menor grado en el proceso de producción del servicio" (Lovelock, p. 49), debe especificarse cómo se relacionan los clientes no sólo con el personal de servicio, sino también con las instalaciones físicas y otros elementos tangibles de la operación e incluso cómo se relacionarán los clientes entre ellos, (previendo los *momentos de verdad* o momentos críticos y las claves o pistas importantes para la gestión de la experiencia del cliente, identificando aquellas que pueden ser fuente de diferenciación o de fallar, ser una fuente potencial de una no conformidad). Se trata concretamente de modelar las experiencias de servicio de los clientes, a partir de precisar las claves/pistas de los momentos de encuentro de los mismos

con los prestadores de servicio, con las instalaciones físicas y equipos, y la propia interacción entre clientes.

La técnica más utilizada para modelar o representar los momentos de encuentro de los clientes/usuarios con los prestadores del servicio y gestionar la experiencia de los primeros a partir de esa representación, es el *diagrama de flujo de la experiencia de servicio*. A través de este *diagrama de flujo* o *trazado de un mapa de servicio*, la gerencia pueda obtener una mejor comprensión de la forma en la cual el mismo se crea y se proporciona (Lovelock, p.61).

El desarrollo de un diagrama de flujo empieza por la identificación de cada interacción que tiene un tipo particular de cliente cuando utiliza un servicio específico. El mismo debe incluir el servicio básico y los servicios suplementarios/adicionales (periféricos y complementarios). El siguiente paso es ordenar todas estas interacciones en forma lineal, en la secuencia en la cual ocurren o deben ocurrir cuando se es usuario del servicio.

Estrategia de mercadotecnia: este paso exige plantear las proyecciones que se tienen acerca de las variables de decisión que conforman la mezcla de marketing, delineando el camino a seguir en cada una de ellas: así, se perfilarán las decisiones a tomar con respecto a otros elementos del *mix* de producto, como la marca y la imagen de marca; sobre el precio (cuestión de mucha importancia), en relación con la distribución (las decisiones sobre el canal de distribución a utilizar, en cuanto a cantidad y tipos de intermediarios); la comunicación (decisiones de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, utilización del marketing directo); las personas y otras que se consideren pertinentes, pues en los servicios especialmente, el "*mix* de marketing" supera las cuatro variables clásicas, para incorporar aquellas que tiene que ver con el personal de contacto y los procesos específicamente ligados a la prestación del servicio.

Lanzamiento: corresponde en este momento, realizar la negociación con las partes interesadas pertinentes, y la puesta a punto del servicio para su comercialización de manera sistemática y masiva.

Vale aquí subrayar las implicaciones que tienen (en cuanto a enfoque metodológico) y el aporte de técnicas y herramientas de análisis que proporcionan al diseño y ejecución del proyecto, estos últimos pasos tratados, que corresponden a la etapa de diseño de productos propiamente: la estructuración del servicio; la estrategia de mercadotecnia (con el planteamiento de la mezcla de

marketing que acompañan a la variable producto, a saber: precio, distribución; *mix* de comunicación; procesos; personas) y lo correspondiente al lanzamiento. Su trascendencia puede ser muy útil, especialmente durante la ejecución del proyecto.

A manera de conclusión: el repaso del enfoque metodológico sobre el diseño de nuevos productos turísticos visto en la segunda parte del trabajo, revela a partir de su contenido, las posibilidades que ofrece, en cuanto a aportar una parte importante de la información que necesita la formulación e implementación de los proyectos de desarrollo local que tengan como objetivo prestar servicios turísticos. La lógica que sigue basado en el proceso de creación de valor para el cliente, conduce a una sucesión de etapas que van desde la identificación del público objetivo, pasando por la determinación del posicionamiento hasta los pasos del diseño del servicio propiamente. Ello lo sitúa como un conocimiento necesario para la generación de capacidades (con ingredientes proclives al impulso de la innovación y la sostenibilidad), en la labor de facilitar y perfeccionar la formulación y ejecución de los proyectos de desarrollo local con vocación turística, como parte del avance en el país de los principios que sostiene la Política del Desarrollo Territorial junto a las indicaciones de las normas que lo regulan.

Referencias bibliográficas

- Castro Premier, M. y Vázquez López, Y. (2020). *Proyectos de desarrollo local como parte de las estrategias municipales*. En Guzón Camporredondo, A. M. Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2. CEDEL.
- Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2021). *Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. Gaceta Oficial No. 40 Ordinaria de 16 de 2021. Ministerio de Justicia. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Kotler, P.; Keller, K. (2012) *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. Pearson Educación.
- Lovelock, C.H. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. Tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba. (2020). *Política para Impulsar el Desarrollo Territorial*. www.mep.gob.cu
- Moreno Delgado, N. L. (2008). *Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales. Contexto Varadero-Matanzas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Matanzas.
- Núñez Jover, J; Fernández González, A. y Aguilera García, L. O. (2021). *Creación de capacidades y desarrollo territorial*. Boletín Digital GUCID. Año X, No. 80, julio –septiembre.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC, aprobados el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/05/26/descargue-en-cubadebate-documentos-del-vii-congreso-del-pcc-para-consulta-publica/>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC, aprobados el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/05/26/descargue-en-cubadebate-documentos-del-vii-congreso-del-pcc-para-consulta-publica/>

- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC, aprobados el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/05/26/descargue-en-cubadebate-documentos-del-vii-congreso-del-pcc-para-consulta-publica/>
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/06/17/descargue-en-pdf-la-conceptualizacion-del-modelo-y-los-lineamientos-para-el-periodo-2021-2026/>
- Serra Cabado, J. y Pujol Marco L. (2001) *Los Espacios temáticos patrimoniales: una metodología para el diseño de productos turísticos culturales*. Estudios Turísticos. No.150.